

Unidad 3

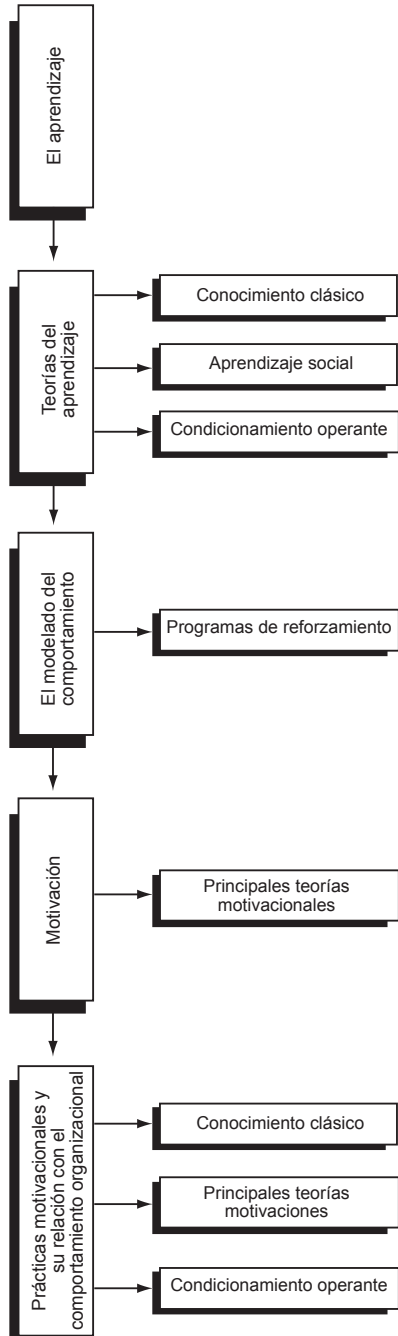
El aprendizaje, la motivación y el comportamiento

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Distinguirá el concepto y las teorías más importantes que abordan el aprendizaje.
- Identificará el comportamiento organizacional como herramienta administrativa, así como los programas de reforzamiento.
- Describirá que es la motivación, así como las teorías que se utilizan en la organización.
- Identificará las prácticas motivacionales y su relación con el comportamiento organizacional.

Conceptos centrales



Introducción

A lo largo de esta unidad estudiaremos dos conceptos de vital importancia para entender el comportamiento de los individuos en las organizaciones: aprendizaje y motivación.

El aprendizaje es una de las principales bases del desarrollo humano, ya que a lo largo de la historia le ha permitido al hombre, en lo individual y en lo social, mejorar sus condiciones de vida a través de la adopción de nuevas formas de comportamiento, derivadas de la experiencia y el intercambio social.

Estudiaremos los principales conceptos asociados al aprendizaje, las teorías que lo abordan por medio del condicionamiento clásico y operante, el aprendizaje social, el emocional y el inteligente. Además, hablaremos del modelado del comportamiento, una herramienta administrativa que sirve a los administradores para lograr que sus empleados actúen de la forma como se espera y se requiere, para facilitarles así una mejor convivencia y el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, analizaremos el proceso de motivación y la exposición de algunas teorías motivacionales existentes, enfatizando en las más conocidas en el ámbito administrativo, como la de jerarquía de las necesidades, de motivación e higiene y la ERC (*Teoría de la existencia, relación y crecimiento*).

Para finalizar, abordaremos las prácticas motivacionales más comúnmente empleadas para inducir un comportamiento organizacional adecuado; analizaremos la administración por objetivos, el modelado del comportamiento y los programas de involucramiento, los que adecuadamente implementados contribuyen decisivamente en la motivación de los empleados, convirtiéndose en un impulsor de los objetivos organizacionales y en un detonante del desarrollo individual.

3.1. ¿Qué es el aprendizaje?

Aprender es una actividad inherente al ser humano. Desde tiempos inmemoriales, cuando las tribus nómadas de la prehistoria se enfrentaban a los fenómenos naturales y a los animales con los que compartían su hábitat, aprendían sobre la marcha, por ejemplo, la recolección de frutos y su posterior siembra; la caza de animales para comer y obtener pieles para protegerse del frío y, sobre todo, a construir herramientas

que fueron incrementando paulatinamente su habilidad para manejar el entorno y proyectar así el desarrollo futuro de la humanidad.

Aprendemos aún sin darnos cuenta, ya que el aprendizaje es el cambio en el comportamiento en un individuo que se da como resultado de la experiencia; en este sentido, el aprendizaje es “el resultado de la interacción continua del organismo con el mundo físico y social”.¹ El individuo tiene una serie de respuestas innatas que ha recibido genéticamente, entre ellas tenemos la predisposición para hablar o caminar; como estas respuestas innatas son insuficientes para responder a los continuos cambios del medio ambiente que lo rodea, el ser humano ha desarrollado, evolutivamente, una capacidad para aprender que le permitirá realizar las modificaciones a su conducta dando como resultado una plena adaptación a su entorno y generar mejores condiciones dentro del grupo social al que pertenece.

¿Qué es el aprendizaje?

Para facilitar su comprensión, es necesario señalar que el concepto de “*aprendizaje*” tiene varios componentes:

1. El aprendizaje *involucra cambios*; la gente puede aprender comportamientos desfavorables –impuntualidad, inasistencias, restringir su productividad, etc.– así como comportamientos favorables.
2. El cambio *debe ser relativamente permanente*, ya que los cambios temporales pueden ser sólo reflejos y no representan ningún aprendizaje. Quedan eliminados los cambios conductuales por fatiga o adaptaciones temporales.
3. Existe aprendizaje cuando *hay un cambio en las acciones o en el comportamiento*. Un cambio en los procesos del pensamiento o en actitudes, si no está acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje.
4. Es necesaria alguna forma de *experiencia* para el aprendizaje, ésta se puede adquirir directamente de la observación o la práctica o, puede resultar indirectamente, como la lectura.

¿Qué es el comportamiento?

Las conductas aprendidas por el individuo se entrelazan con las innatas y crean un *comportamiento* específico. *El comportamiento es la manera como actúa un individuo*

¹ Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México, 2001, p. 74.

dentro de un grupo y bajo ciertas condiciones. Desde este punto de vista, el aprendizaje sería “la adquisición de nuevas formas de comportamiento que se entrelazan y combinan con comportamientos innatos que van apareciendo a medida que madura el organismo,”² e implica adquirir destrezas y conocimientos, así como desarrollar percepciones y actitudes diferentes.

El aprendizaje no puede ser observado directamente, lo que se puede observar son las consecuencias del aprendizaje, las cuales se manifiestan en los cambios de conducta y se desarrollan a través de un proceso. (Ver figura 3.1) También existe aprendizaje que no se manifiesta y se encuentra en estado latente hasta que surge una oportunidad para que se muestre. Por ejemplo, si una secretaria aprende a manejar un paquete de computación sólo se manifestará el aprendizaje hasta que lo use y aplique en su trabajo.

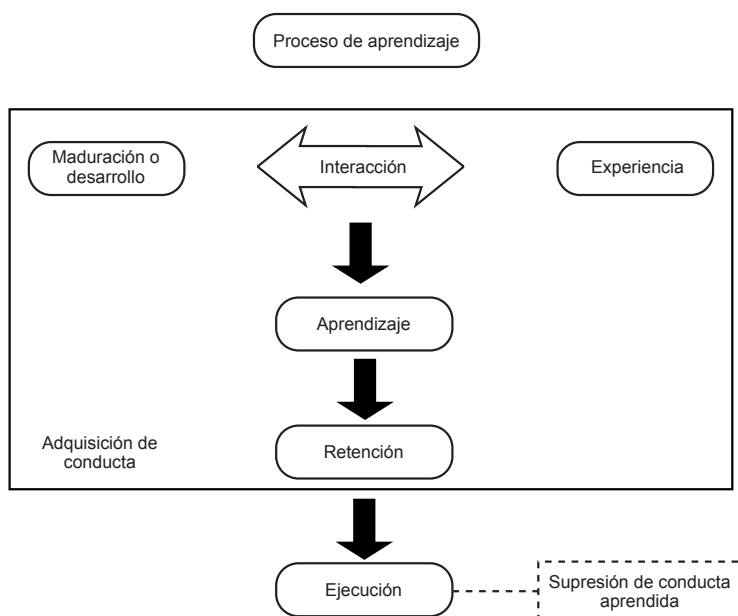


Figura 3.1. El proceso de aprendizaje.³

Como podemos observar en la figura 3.1 el aprendizaje es un proceso que incluye una serie de elementos que explicaremos brevemente.

² *Idem*, p. 75.

³ Adaptado de Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México, 2001, p. 78.

• **Maduración.** Implica el crecimiento físico, emocional e intelectual del individuo y es necesario para aprender conductas cada vez más complejas. Frecuentemente decimos que una persona “no ha madurado” cuando su comportamiento muestra actitudes o decisiones que no corresponden al grado de desarrollo que se supone debería tener por su edad y/o nivel de estudios.

• **Experiencia.** La experiencia entendida como un acontecimiento que se vive y del que se aprende algo, inicia e impulsa el proceso de conocimiento. Todo lo que nos ocurre en el transcurso de nuestra vida origina una reacción que provoca la adquisición o supresión de determinadas conductas, produciendo una determinada interacción con los demás individuos, grupos sociales y el entorno.

• **Interacción.** Es la acción mediante la cual dos o más personas o grupos se relacionan, es la base del aprendizaje y puede ser:

a) **Dinámica.** La persona y su medio ambiente mantienen su relación en constante cambio; cada comportamiento incluye otros más simples, como el aprender a correr que implica el haber aprendido a gatear y a caminar previamente.

b) **Bidireccional.** Implica influencia mutua entre dos personas o grupos o entre éstos y el medio ambiente.

c) **Social.** Los diferentes grupos donde se desarrolla un individuo moldean su comportamiento a través de la influencia y es en estos grupos donde el aprendizaje es más amplio.

d) **Conformadora del individuo.** La herencia genética y el medio ambiente “moldean” al individuo y lo hacen ser de una determinada manera tanto en su comportamiento personal como en lo colectivo.

e) **Conformadora de la especie.** El comportamiento de los diferentes grupos sociales se desarrolla a través de las propias características del grupo (raza, religión, idioma) y de su medio ambiente (clima, condiciones sociales); por ello los grupos sociales, agrupados en barrios, ciudades, estados, regiones o países, manifiestan características distintas de todos los demás.

• **Retención (mecanismo de integración).** Para que una conducta se adquiriera debe ser retenida, es decir que el individuo la “haga suya” a través de su entendimiento cabal y su conservación en la memoria.

- **Ejecución.** Se dice que no se aprende algo hasta que se aplica. Esto implica que no siempre se aplica lo que se conoce y entonces tendemos a olvidar ese conocimiento.
- **Adquisición de la conducta.** Es el proceso de integración de nuevas conductas al repertorio del individuo, esta se lleva a cabo gracias al aprendizaje.
- **Supresión de la conducta aprendida.** Es la anulación de la conducta adquirida que no ha resultado exitosa en la ejecución.

Para ser eficaz, el proceso de aprendizaje requiere la experiencia práctica o la observación directa o bien una experiencia indirecta como es la lectura o la observación de videos, ya que esto reforzará lo aprendido y posibilitará el cambio de conducta permanente propio del aprendizaje.

3.2. Teorías del aprendizaje

En el siglo pasado algunos investigadores desarrollaron varias teorías que explican, desde diferentes perspectivas, el proceso a través del cual adquirimos determinados patrones de comportamiento. Vamos a analizar brevemente las más representativas.

3.2.1. Teoría del condicionamiento clásico

Surge a partir de los experimentos del fisiólogo ruso Iván Petróvich Pavlov quien trabajó enseñando a los perros a que salivaran al escuchar el sonido de una campana. El condicionamiento clásico tiene varios elementos:

- a) El *estímulo no condicionado*, en este caso era la carne que se le mostraba al perro y que lo hacía reaccionar de una forma específica.
- b) La *respuesta no condicionada* era la reacción que ocurría después del estímulo no condicionado; en el caso del experimento de Pavlov era la salivación del perro motivada por la carne.
- c) El *estímulo condicionado* era la campana que Pavlov hacía sonar siempre que le mostraba la carne al perro, lo cual producía una respuesta cuando el perro veía la carne.

d) La *respuesta condicionada* era la reacción del perro de salivar únicamente con el sonido de la campana, aunque ya no se le mostrara la carne.

Según los estudios de Pavlov, “aprender una respuesta condicionada involucra la construcción de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado”.⁴ En el experimento descrito, el perro aprende a salivar cuando escucha la campana, aunque su reacción natural era salivar al ver la carne, cuando Pavlov logra que el perro asocie el sonido de la campana con la carne, entonces consigue que el perro salive al escuchar la campana, aunque no esté viendo la carne.

De acuerdo con la explicación anterior, podemos decir que el condicionamiento clásico es *pasivo*, ya que *reaccionamos* porque algo sucede; en realidad, puede tratarse de actos reflejos. El proceso de sustitución de estímulos mediante el cual un estímulo *neutro*, que en este caso era el sonido de la campana, se convierte en un estímulo condicionado que genera una respuesta específica (salivación), requiere que el estímulo neutro anteceda o coincida con el estímulo incondicionado (carne), dando lugar a un reflejo condicionado.

También puede ocurrir que la respuesta condicionada deje de presentarse si el estímulo condicionado deja de estar asociado al estímulo incondicionado. En el ejemplo, si la campana suena en varias ocasiones y no se le presenta posteriormente la carne al perro, este dejará de salivar por el solo hecho de escuchar la campana.

Por esta razón, esta teoría no es suficiente para explicar todos los patrones de comportamiento derivados del aprendizaje. En las organizaciones los individuos presentan patrones de comportamiento complejos, los que podemos entender mejor a través de la teoría del condicionamiento operante.

3.2.2. Teoría del condicionamiento operante

Desarrollado por el psicólogo Burrhus Frederic Skinner, este tipo de condicionamiento implica que “el comportamiento deseado voluntario lleva a una recompensa o evita una sanción; por lo que el comportamiento es una función de sus consecuencias”.⁵

⁴ Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*, México, Prentice-Hall, 1996. p.106.

⁵ *Op. cit.* p. 106.

Esto significa que la gente se comporta de la manera adecuada para obtener lo que desea o para evitar alguna consecuencia desagradable. Este condicionamiento conlleva un aprendizaje que produce un comportamiento voluntario y no de reflejo como en el clásico.

Es muy posible que si un comportamiento que la organización desea que se presente en sus trabajadores es seguido por un premio o cualquier consecuencia positiva para el trabajador, ese comportamiento se repetirá y si un comportamiento indeseado se castiga, el trabajador dejará de comportarse de esa forma, ya que evitará a toda costa las consecuencias desagradables de su conducta.

Cualquier situación en la que explícitamente se informa a un individuo o grupo que los reforzamientos positivos (premios) o negativos (castigos) dependen de una determinada conducta, ilustra el condicionamiento operante. Cuando se dice a los trabajadores que si llegan temprano todos los días del mes recibirán un premio en efectivo por su puntualidad, pero si durante tres días del mes llegan más de diez minutos después de la hora de entrada se les descontará un día de trabajo, entonces los empleados tenderán a llegar temprano porque buscarán obtener el premio y, al mismo tiempo, evitar el castigo.

Las conductas establecidas por condicionamiento operante pueden actuar en contra de la propia organización. Si un vendedor se esfuerza en duplicar sus ventas porque su jefe le prometió un viaje; si cumple con su cuota y al final no le dan el viaje, cuando se le vuelva a pedir que se esfuerce ya no lo hará. De la misma forma, si la persona incurre en una conducta negativa y no se le castiga, lo seguirá haciendo aunque sepa que va en detrimento de sus resultados y afecta a la organización.

¿Qué sucede si el premio o castigo no se da en el momento preciso?

3.2.3. Teoría del aprendizaje social

Albert Bandura psicólogo educacional canadiense ha desarrollado una serie de estudios de una teoría derivada del aprendizaje operante llamada aprendizaje por observación y conocida también

Analogía es una relación de similitud o parecido entre dos o más entidades. Por ejemplo, la analogía entre el corazón humano y una bomba mecánica.

Metáfora es el uso de una palabra o frase denotando una idea u objeto en lugar de otra palabra o frase con el propósito de sugerir una similitud entre los dos; como cuando decimos “nuestra empresa está en la punta del iceberg”, queriendo expresar que es la mejor.

como aprendizaje social, por modelado o por imitación. Bandura describe las condiciones bajo las cuáles la gente aprende imitando modelos y su teoría es usada para entender la forma como la gente resuelve problemas por *analogía y metáforas*.

Según esta teoría podemos aprender por observación o por experiencia directa; no sólo aprendemos por lo que nos pasa a nosotros sino por lo que vemos o, incluso, por los informes que tenemos respecto a lo que les ha ocurrido a otros.

En el aprendizaje social la influencia de los modelos es determinante. Al principio los modelos son personas cercanas, como los padres, hermanos o maestros, después, se tiende a imitar a personas que representan un determinado símbolo o estatus, como son los artistas, deportistas y los grandes empresarios. Además, se requieren capacidades como la atención, la retentiva y la habilidad para reproducir las conductas observadas. Los procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá sobre una persona son:⁶

a) *Procesos de atención*. La gente sólo aprende de aquellos modelos cuyas características más importantes le son atractivas porque son similares a las propias o porque las quisiera tener. Si el modelo carece de atractivo no le prestamos atención y por lo tanto no aprendemos.

b) *Procesos de retención*. Implica recordar la forma como actuaba el modelo una vez que no está disponible. Si somos honrados porque nuestro padre nos lo inculca día con día con sus propios actos, pero dejamos de ser honestos cuando nos vamos de la casa o cuando él muere, entonces no aprendimos porque no retuvimos su patrón de comportamiento.

c) *Procesos de reproducción motriz*. Cuando una persona ha observado en el modelo un comportamiento determinado, demuestra que lo aprendió cuando es capaz de llevarlo a la práctica. Un ejemplo de esto son las técnicas adquiridas en los cursos de capacitación que luego, ya sin el instructor presente, se aplican en el campo laboral.

d) *Procesos de reforzamiento*. Las personas se motivan para duplicar el comportamiento del modelo cuando reciben recompensas por hacerlo. Si el comportamiento es reforzado se le presta más atención y se lleva a cabo con mayor frecuencia.

⁶ *Ibid.* p. 109.

3.2.4. Teoría del aprendizaje emocional

Los investigadores Daniel Goleman y Steiner, basaron el desarrollo de esta teoría en la *Inteligencia emocional*. La teoría del aprendizaje emocional destaca tres capacidades:⁷

a) *La capacidad para comprender las emociones.*

Tanto las propias como las de los demás, ya que debemos hacer más flexibles nuestros límites afectivos y entender que las personas no sólo actúan a partir de su raciocinio, sino que también se comportan de acuerdo a sus emociones; esto nos lleva a reconocer nuestras propias emociones, conociendo nuestras fuerzas y debilidades, generando así confianza en nosotros mismos por la certeza que tenemos sobre nuestro propio valor y facultades.

Emoción es el estado afectivo que transforma de un modo momentáneo pero brusco el equilibrio de la estructura psicofísica del individuo.

b) *La capacidad para expresarlas de una manera productiva.*

El aprendizaje emocional no sólo consiste en “dejar fluir los sentimientos” y comprenderlos, sino en controlarlos y aprovecharlos de forma productiva. En este sentido, aprendemos a autocontrolar las emociones y los impulsos perjudiciales, volviéndonos más confiables y logrando una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante. Además, esto nos lleva a generar mayor motivación ya que identificamos nuestras tendencias emocionales que nos conducen a la obtención de metas, como el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo, generando con ello una verdadera *inteligencia emocional*.

La inteligencia emocional se refiere a la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.⁸

c) *La capacidad para captar las emociones de los demás y sentir empatía respecto de ellas.*

Esto implica comprender a los demás, ayudarlos a desarrollarse y saber aprovechar la diversidad al generar en nosotros una habilidad para “ponernos en los zapatos del otro”.

La empatía es la habilidad social fundamental que permite al individuo anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas.⁹

⁷ Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México, Thomson, 2001. p. 83.

⁸ Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. España, Vergara, 1999, p. 385.

⁹ Lobo Sierra Aling y colaboradores, Colombia, Empatía, 2000. <http://www.udec.cl/~clbustos/apisque/soci/empatia.html>

El aprendizaje emocional permite que nuestras habilidades racionales interactúen con las emocionales, mejorando nuestra capacidad de relacionarnos y de trabajar en equipo, ya que nos hace conscientes de que debemos responsabilizarnos de los efectos de nuestras decisiones, tanto racionales, como emocionales, ya que los efectos de los errores emocionales pueden ser igual o más destructivos que los efectos racionales.

3.2.5. Teoría del aprendizaje inteligente

Desarrollado entre otros por Wilhelm Reich, psicoanalista austriaco y Henri Bergson, filósofo francés, ganador del Nobel en 1927. El aprendizaje inteligente se logra a través del manejo consciente del sistema cerebral, creando nuestro futuro y no limitándonos a repetir los patrones creados por otros. Vivimos en la llamada era del conocimiento y, como lo expresaba W. Reich, “ya no se puede educar a la gente como simples engranajes, porque la economía se basa cada vez más en trabajadores capaces de aprender con rapidez”.¹⁰ Se distinguen dos formas de aprender:¹¹

a) Aprendizaje de afuera hacia dentro, simbólico, adaptativo o descendente.

Es la forma en que usualmente aprendemos, recibimos cierta información, la registramos y la repetimos por medio de algún método, es una forma consciente de aprender que utilizamos, por ejemplo, cuando tomamos una clase de manera pasiva; cuando el profesor “explica” y los alumnos sólo lo escuchan sin opinar.

b) Aprendizaje de adentro hacia fuera, generativo, íntimo o ascendente. Esta forma de aprender no posee restricciones, nos permite utilizar mucha información simultáneamente, ya sea la que tenemos “almacenada” en el cerebro o la que llegó a nosotros de manera inconsciente a través de la interacción diaria con los demás. La persona inteligente, bajo esta perspectiva, sería aquella que genera información y no sólo la reproduce, y que es capaz de generar cosas nuevas.

El aprendizaje inteligente es el que combina adecuadamente el aprendizaje adaptativo con el generativo; el que lleva a las personas a desarrollar cosas o ideas innovadoras a partir de los conocimientos previamente adquiridos. Cuando se produce aprendizaje inteligente, la voluntad y la imaginación se unen y generan nuevas propuestas que buscan el desarrollo integral de las personas y los grupos.

¹⁰ Soto, Eduardo. *Op. cit.* p. 85.

¹¹ *Idem*, p. 85.

Ejercicio 1

1. Explica por qué se dice que aprender es una actividad inherente al ser humano.

2. Los elementos del proceso de aprendizaje son:

- a) Maduración, dinámica, experiencia, interacción y retención.
- b) Maduración, experiencia, interacción, retención y ejecución.
- c) Maduración, bidireccional, dinámica, interacción y ejecución.
- d) Maduración, experiencia, dinámica, retención y ejecución.

3. El condicionamiento clásico fue desarrollado por _____
y sus elementos son:

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.

4. El condicionamiento operante implica un aprendizaje que produce un comportamiento voluntario y no de reflejo como en el clásico.

Verdadero () Falso ()

5. En el aprendizaje social es determinante la influencia de:

- a) Los procesos.
- b) La observación.
- c) Las analogías.
- d) Los modelos.

6. En el aprendizaje emocional, las emociones deben:

- a) Comprenderse, expresarse de manera productiva y tener empatía con las de los demás.
- b) Comprenderse, captarse las de los demás y aprovecharse de manera productiva.

- c) Expresarse sin inhibiciones, aprovecharse de manera productiva.
- d) Comprenderse de manera inteligente, aprovecharse de manera productiva y tener empatía.

7. El aprendizaje inteligente es el que combina adecuadamente el aprendizaje adaptativo con el generativo.

Verdadero ()

Falso ()

3.3. Una herramienta administrativa: el modelado del comportamiento

Los administradores o gerentes siempre se han mostrado interesados en enseñar a sus colaboradores una forma benéfica de comportarse y desarrollar su trabajo en la organización; el modelado del comportamiento consiste en guiar el aprendizaje de las personas en forma gradual, tratando de amoldar su comportamiento a las expectativas de la organización.

¿Qué es el modelado del comportamiento?

Es el reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que acerca más a un individuo a la respuesta deseada.

El comportamiento se modela por medio del reforzamiento continuo y específico para cada conducta, pudiendo llevarse a cabo mediante el reforzamiento positivo, el negativo, la sanción y la extinción.

¿Qué es el reforzamiento positivo?

Cuando una conducta es premiada con algo agradable para el trabajador, como un premio o una felicitación, estamos utilizando el **reforzamiento positivo**, al que podemos definir como “la consecuencia favorable que acompaña a una conducta y alienta su repetición”.¹² Las conductas que deseamos alentar deben ir acompañadas por un reforzamiento positivo. Si un vendedor logra cubrir su cuota de ventas (conducta positiva) entonces recibe un bono extra (consecuencia favorable) y se está utilizando el reforzamiento positivo.

¹² Davis/Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, McGraw-Hill, 2001. p. 139.

En el modelado del comportamiento podemos ver, por ejemplo, si un obrero tiene que aprender a manejar una máquina mucho más compleja que la utilizada anteriormente, su supervisor puede felicitarlo o darle un premio en efectivo cada vez que muestra un avance significativo en el dominio de la máquina, de esta forma el empleado se sentirá estimulado y su conducta será modelada en la dirección deseada.

El **reforzamiento negativo** es “la eliminación de la consecuencia desfavorable que acompaña a una conducta”.¹³

No es igual al castigo, ya que éste añade algo desfavorable y en este caso la conducta que ocasiona la desaparición de lo desfavorable se repite cuando se vuelve a presentar ese estado desfavorable. Un ejemplo de esto es cuando un obrero aprende que si usa el equipo de seguridad no tendrá accidentes. Entonces, usará el equipo siempre y de manera continua, ya que él sabe que eso redundará en la eliminación de los accidentes, la consecuencia desfavorable que desea evitar.

¿Qué es el
reforzamiento
negativo?

El **castigo o sanción** es la provocación de una consecuencia desagradable que desalienta una conducta indeseable. Los administradores deben ser muy prudentes para manejar el castigo, ya que tiene ciertas limitantes, entre las cuales destacan que el castigo no promueve la conducta deseada y sí provoca el rechazo del individuo hacia quien produjo la medida disciplinaria; además se provocan tensiones entre el grupo y si el trabajador castigado no es debidamente informado de cuál fue la conducta específica que motivó el castigo, se corre el riesgo de que se anulen accidentalmente conductas positivas o deseables.

¿Qué es el
castigo?

Un ejemplo del uso del castigo sucede cuando se suspende sin goce de sueldo a un empleado por insultar a su supervisor inmediato y a sus compañeros; en este caso el castigo busca eliminar la conducta indeseada tanto en el infractor como en sus compañeros, ya que ellos aprenderán que ese tipo de conducta implica una sanción y por lo tanto se abstendrán de incurrir en ella.

Por último, tenemos la **extinción**, que es la eliminación del reforzamiento que alienta un determinado comportamiento. Si un comportamiento no es reforzado difícilmente se mantendrá.

Por ejemplo, si un trabajador cumple mes a mes con sus objetivos de trabajo y su jefe no le reconoce y premia su esfuerzo, tarde o temprano el trabajador disminuirá

¿Qué es la
extinción?

¹³ Davis/Newstrom. *Op. cit.* p. 141.

su productividad, ya que al no verse recompensado considerará que no vale la pena seguir empeñándose arduamente.

El reforzamiento positivo y el reforzamiento negativo generan aprendizaje y “fortalecen una respuesta, aumentando la probabilidad de su repetición. En tanto que, el castigo y la extinción debilitan el comportamiento y disminuyen su frecuencia posterior.”¹⁴ Por todo lo anterior, cuando aplicamos el modelado del comportamiento en las organizaciones debemos tener cuidado con:

- a) Reforzar adecuadamente las conductas, premiando las deseadas y castigando o sancionando las desfavorables.
- b) Elegir el premio o castigo adecuado para cada persona y situación, ya que cada individuo reacciona diferente y cada situación presenta sus propias particularidades. Esto implica conocer profundamente a nuestro personal.
- c) El reforzamiento debe ser oportuno y asociarse a una conducta claramente señalada al trabajador.

3.3.1. Programas de reforzamiento

El comportamiento de los empleados debe ser supervisado de forma continua para que los administradores sepan que tan frecuentemente actúan de la forma esperada y generar una norma o pauta de conducta que sirva de base para elaborar un programa de reforzamiento adecuado para la organización.

Como se ilustra en la siguiente figura, existen dos tipos básicos de programas de reforzamiento, continuo y parcial y cuatro subdivisiones de este último. En este punto explicaremos los seis, lo que nos dará elementos para poder seleccionar el programa más efectivo de acuerdo a nuestras necesidades específicas.

¹⁴ Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 110.

PROGRAMA DE REFORZAMIENTO	EJEMPLO
<p>1. Continuo: El reforzamiento acompaña a cada conducta correcta.</p> <p>2. Parcial o intermitente: El reforzamiento sólo se presenta después de algunas conductas correctas.</p> <p>a) Intervalos</p> <p>✓ <i>Intervalos fijos:</i> Reforzamiento después de cierto periodo.</p> <p>✓ <i>Intervalos variables:</i> Reforzamiento después de periodos de diversa duración.</p> <p>b) Razón</p> <p>✓ <i>Razón fija:</i> Reforzamiento tras cierto número de respuestas correctas.</p> <p>✓ <i>Razón variable:</i> Reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas.</p>	<p><i>Pago 10 centavos por cada pieza aceptable producida</i></p> <p><i>Recepción del cheque de pago cada dos semanas.</i></p> <p><i>Realización de inspecciones del departamento de seguridad en cada departamento cuatro veces al año en forma aleatoria.</i></p> <p><i>Entrega de bonos a vendedores por cada cinco automóviles vendidos.</i></p> <p><i>Lotería para empleados que no han faltado durante periodos de diversa duración.</i></p>

Figura 3.2. Tipos de programas de reforzamiento.¹⁵

El **reforzamiento continuo** refuerza el comportamiento deseado cada vez que se presenta. Este reforzamiento ofrece resultados rápidos, pero puede conducir a pronto agotamiento.

¿Qué es el reforzamiento continuo?

El comportamiento tiende a debilitarse rápidamente si se detienen los reforzadores. Es altamente costoso este tipo de reforzamiento, ya que implica que cada conducta correcta del empleado debe ser premiada. Un ejemplo sería que un vendedor recibiera un premio adicional a su comisión por cada venta que realizara.

El reforzamiento parcial o intermitente se presenta cuando un comportamiento deseado sólo se refuerza con la frecuencia *suficiente* como para que valga la pena repetirlo, pero no se da todas las veces. Ofrece resultados más lentos que el continuo, pero suele ser más eficaz si se escoge el tipo de reforzamiento parcial más adecuado.

¿Qué es el reforzamiento parcial o intermitente?

Un reforzamiento intermitente o parcial puede ser del tipo de intervalo o de razón proporcional. Los programas de reforzamiento de intervalo dependen del tiempo que haya pasado desde el último reforzamiento:

a) *Programa de intervalo fijo.* En este tipo de programa las recompensas se espacian en intervalos uniformes. El ejemplo típico es el pago del salario del trabajador que se

¹⁵ Davis/Newstrom. *Op. cit.* p.143.

hace cada siete, quince o treinta días, dependiendo de la empresa y el tipo de trabajo desarrollado. El trabajador ya sabe cuando va a recibir su paga y este intervalo de tiempo sólo varía por situaciones extremadamente inusuales.

b) *Programa de intervalo variable*. Cuando distribuimos las recompensas en intervalos de tiempo irregulares, es absolutamente impredecible para el empleado cuando va a recibir un reforzamiento y se utiliza, por ejemplo, cuando se llevan a cabo auditorías. En este caso los intervalos variables son indispensables pues, por la naturaleza de la auditoría, que supone revisar la forma como se está desempeñando el personal de una empresa o de un área determinada, si se usara un intervalo fijo se volvería predecible y podría ocasionar que los empleados preparen reportes poco confiables o exhibieran conductas no habituales en ellos.

c) *Programa de razones fijas*. Se utiliza este tipo de reforzamiento cuando, a consecuencia de dar un número específico y predeterminado de respuestas correctas el empleado obtiene un premio. Los pagos a destajo son un ejemplo típico de estos programas, ya que los trabajadores reciben premios por determinados montos de producción y si rebasan cierta cantidad predeterminada se hacen acreedores a un incentivo adicional.

d) *Programa de razones variables*. La recompensa varía de acuerdo al comportamiento del individuo. El pago de comisiones a los vendedores es el ejemplo más común de estos programas. Un vendedor sabe que recibirá una comisión por cada venta, pero a veces tiene que visitar un solo cliente para realizar la venta y en otras ocasiones debe visitar cinco, diez o más clientes para lograr una sola venta. En este caso, el premio es igual (la comisión pactada por venta), pero el esfuerzo para alcanzarla es significativamente diferente.

Ejercicio 2

1. El comportamiento se modela por medio del reforzamiento continuo y específico para cada conducta, pudiendo llevarse a cabo mediante el reforzamiento positivo, el negativo, la sanción y la extinción.

Verdadero ()

Falso ()

2. Cuando una conducta es premiada con algo agradable para el trabajador, como un premio o una felicitación, estamos utilizando el reforzamiento negativo, y la

eliminación de la consecuencia desfavorable que acompaña a una conducta es: el reforzamiento positivo.

Verdadero ()

Falso ()

3. El castigo y la extinción debilitan el comportamiento y disminuyen su frecuencia posterior.

Verdadero ()

Falso ()

4. ¿Cuál es la base para elaborar un programa de reforzamiento adecuado para la organización?

5. Refuerza el comportamiento deseado cada vez que se presenta:

- a) Reforzamiento positivo.
- b) Reforzamiento continuo.
- c) Reforzamiento intermitente.
- d) Reforzamiento parcial.

3.4. ¿Qué es la motivación?

El estudio de la motivación ha dado lugar a infinidad de investigaciones y libros que tratan de explicar, desde muy diversas perspectivas, los impulsos y las necesidades que llevan a los individuos y grupos sociales a actuar en un determinado sentido.

Toda conducta es provocada por algún factor, no surge de la nada; siempre encontramos un móvil, algún motivo detrás de toda conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Desde el punto de vista general, la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación tiene lugar en determinadas condiciones y puede presentarse de muy diversas formas dependiendo de las personas, sus objetivos y las condiciones en las que se desenvuelven.

¿Qué es la motivación desde el punto de vista del CO?

Desde el punto de vista del Comportamiento Organizacional, la motivación es definida por Robbins¹⁶ como: “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.” Esta definición nos sirve como referencia, por el prestigio del autor y, porque la gran mayoría de los autores que ofrecen su descripción de la motivación utilizan los mismo elementos clave; *las necesidades, las metas organizacionales y el esfuerzo*.

Las primeras teorías del CO se basan en la motivación, cuyos estudios giraban en torno a las necesidades de los individuos; una *necesidad* es la carencia de algo que se requiere para vivir o para sentirse bien y que hace que ciertos estados posibles de existencia o logros factibles sean atractivos; analizando esta definición, podemos entender claramente que los individuos y grupos tienden, de manera natural, a cubrir sus necesidades ya que esto los llevará a sentirse mejor o incluso a tener un mejor nivel de vida o satisfacción.

Casi todas las conductas conscientes de las personas son motivadas o provocadas por algún impulso interior y/o exterior, por esta razón los administradores deben identificar claramente cuáles son los impulsos que llevan a sus empleados a la acción, para usarlos encauzando el esfuerzo de la gente a su cargo. En la figura 3.3 apreciamos un modelo que explica la función de la motivación en el desempeño.

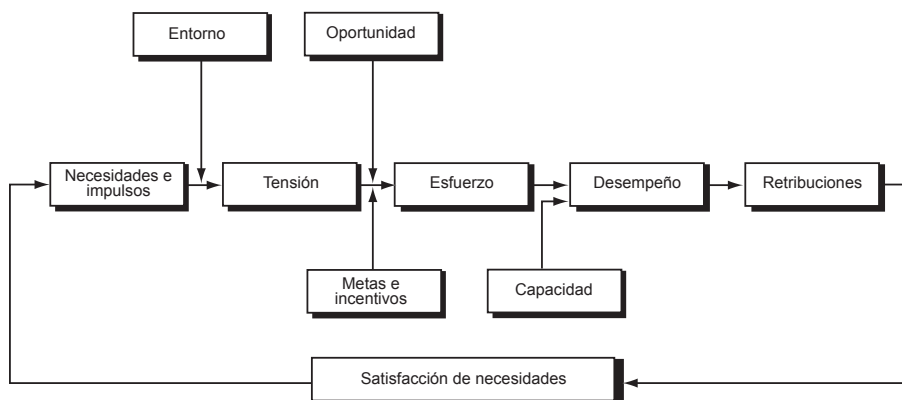


Figura 3.3. Modelo de motivación.¹⁷

¹⁶ Robbins, Stephen, *Op.cit.* p. 212.

¹⁷ Davis/Newstrom. *Op.cit.*

Las necesidades o impulsos que se generan internamente en el individuo le producen tensiones que se ven acentuadas o disminuidas por el entorno. Todos tenemos la necesidad básica de comer, pero de acuerdo al entorno en que estamos inmersos, enfocamos la necesidad a diversos tipos de satisfactores; una persona muy pobre seguramente tendrá una mayor necesidad de comida y se conformará con cualquier tipo de alimento, en cambio una persona de muy alto poder adquisitivo tenderá a escoger un determinado tipo de comida o incluso el lugar para comer; de esta forma, aunque esas dos personas tenían la “misma necesidad”, el satisfactor en el que piensan es muy diferente.

Una vez que se produce la tensión, el individuo se esfuerza por satisfacer la necesidad, lo cual tiene que ser en el momento oportuno ya que, salvo en las necesidades muy básicas como comer o dormir, puede disminuir la intensidad de la necesidad o impulso e incluso desaparecer. Como vemos en la figura 3.3, las metas y los incentivos que se manejan en las organizaciones aparecen en este punto, entonces podemos afirmar que para que el individuo enfoque su esfuerzo hacia la consecución de las metas organizacionales, los administradores deben comprender perfectamente cuáles son las necesidades o impulsos que provocarán el esfuerzo del trabajador y enfocar sus incentivos hacia ellos.

El esfuerzo, aunado a la capacidad, conducen a los trabajadores hacia un determinado desempeño que se reflejará en una retribución adecuada para ellos, la cual ayudará a satisfacer sus propias necesidades y esto retroalimentará el proceso, generando así nuevas necesidades o impulsos.

Todas las organizaciones requieren que los empleados produzcan un determinado nivel de desempeño, el cual contribuya al logro de las metas organizacionales. El desempeño potencial de cada trabajador se determina

¿Cómo se determina el desempeño potencial del trabajador?

por su *capacidad y su motivación*. Estos dos factores son indispensables y van íntimamente ligados. No podemos exigir un desempeño superior a un trabajador mal capacitado o a un trabajador que cuenta con todas las habilidades, los conocimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo, pero que no está motivado.

Por todo lo anterior, los administradores y los investigadores han dedicado parte importante de su esfuerzo en determinar cuáles son los impulsos básicos que motivan a los empleados. Davis y Newstrom, basados en McClelland,¹⁸ identifican cuatro

¹⁸ Davis/Newstrom. *Op. cit.* p.128.

tipos de impulsos: *de logro, afiliación, competencia y poder*. (ver figura 3.4). Por regla general, alguno de estos impulsos predomina sobre los demás, dependiendo de las características personales de los trabajadores, del medio donde se desenvuelven y de los objetivos organizacionales.

De logro	Cumplir objetivos y seguir adelante.
De afiliación	Relacionarse eficazmente con los demás.
De competencia	Realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias.
De poder	Influir en personas y situaciones

Figura 3.4. Impulsos motivacionales.¹⁹

Los administradores deben tratar de identificar el impulso dominante en cada trabajador, conociendo sus necesidades prioritarias y comprendiendo sus actitudes laborales. De esta forma, el papel de *los supervisores inmediatos* es clave en la motivación de los empleados, ya que ellos son los que verdaderamente conocen a sus colaboradores y pueden dirigirse a ellos de la manera más adecuada.

Evidentemente, los “supervisores inmediatos” de los diversos grupos de trabajadores van cambiando a medida que se sube por la pirámide organizacional, ascendiendo desde los supervisores de las diversas líneas de producción hasta el director general o presidente de la organización. En términos de resultados, un discurso del director general tendrá un efecto motivante significativo en los gerentes o directores de área, cuyo trabajo es coordinado directamente por él, y una repercusión real muy inferior en los empleados de nivel operativo.

Para un mejor entendimiento de la aplicación de estos conceptos, explicaremos brevemente los cuatro tipos de impulsos:

1. **Motivación de logro.** El individuo se orienta a alcanzar metas. El éxito personal y social es predominante en la escala de valores de los individuos cuyo impulso más significativo es el logro de objetivos. Estas personas tienden a esforzarse más cuando la meta, la recompensa que obtendrán al llegar a ella y la evaluación de su desempeño son claras. Esto implica un impulso hacia la mejora continua, cuando los administradores identifican trabajadores con este ímpetu, deben ser eficaces para

¹⁹ Davis/Newstrom. p. 128.

orientarlo hacia las metas organizacionales y evitar el excesivo individualismo que inhibe el trabajo en equipo.

2. Motivación de afiliación. El individuo busca estrechar los lazos amistosos con sus compañeros de trabajo, jefes y subordinados. Para estas personas el ambiente laboral es muy importante y valoran el trabajar en un medio agradable donde destaque el compañerismo y el trabajo en equipo. El gran problema de estas personas es que suelen ser poco eficaces en términos empresariales y los administradores con esta tendencia pueden llegar a ser demasiado permisivos con sus colaboradores generando disminución en los niveles de productividad.

3. Motivación de competencia. Es muy importante destacar en la actividad que se desarrolla. Quienes tienen este motivo buscan incrementar sus conocimientos y habilidades y suelen ser creativos, un trabajo bien realizado les llena de satisfacción y orgullo. Son muy sensibles a la calidad del trabajo y no les interesa la cantidad y rapidez del trabajo (como quienes tienen el impulso al logro) sino la calidad del mismo. Su mayor inconveniente en el plano laboral es que suelen tener problemas con los plazos de entrega pues tienden a volverse demasiado detallistas y además, su interés por la afiliación es tan bajo que, combinado con sus altos estándares de calidad, les dificulta la relación con sus compañeros, jefes y colaboradores.

5. Motivación de poder. Es una pasión por influir en los demás. El poder es ampliamente seductor y quienes tienen este impulso lo saben, por lo que buscan tenerlo a toda costa. Si se enfocan negativamente, estas personas cuando tienen un puesto, utilizan los premios y castigos como reforzadores de su *poder personal*, lo que puede ser ampliamente destructivo para el grupo y agobiante para sus miembros.

En cambio, si estas personas tienen una tendencia positiva, buscan el *poder institucional*, demostrar que son expertos y convertirse en un buen ejemplo para sus compañeros y colaboradores, orientando el trabajo de los demás, quienes los siguen porque han demostrado que dominan lo que hacen y poseen la capacidad y paciencia para enseñarles y además porque sus actos van de acuerdo con lo que pregonan volviéndose una referencia para su grupo social.

Poder institucional es el aprovechamiento de la capacidad de influir en los demás en beneficio de la organización y de sus miembros.

A través del estudio de la motivación podemos entender la forma como se comportan las personas que colaboran en la organización, además de orientar su actuación

por el control de sus necesidades e impulsos básicos; de la definición de metas organizacionales precisas y significativas para todos los miembros de la empresa, dependerá en mucho que los empleados sepan que se espera de ellos y como se enlaza su motivación con los objetivos de la empresa. Revisemos brevemente algunas de las teorías motivacionales.

3.4.1. Una breve revisión a las teorías motivacionales

Se han desarrollado un sinnúmero de teorías que explican cómo influye la motivación en el comportamiento organizacional; en ellas podemos distinguir los términos *impulso*, referido a las manifestaciones corporales motivadas por la ausencia o escasez de algún satisfactor fisiológico, como el hambre, la sed o el sueño y *necesidad* que designa deficiencias psicológicas más complejas, como el logro, el afecto o la aprobación social.

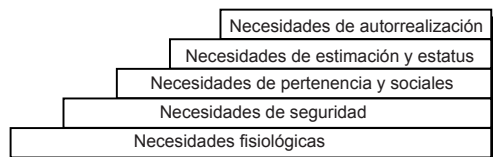
Las teorías motivacionales explican desde diferentes perspectivas, los mecanismos biopsicosociales en la motivación y ésta, a su vez, cómo influye en el CO. Los administradores pueden *activar y dirigir la conducta* de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales y personales. Haremos una breve descripción de la mayoría de ellas (ver la figura 3.5) y explicaremos más ampliamente algunas de las más conocidas en el ámbito administrativo, que son las de Maslow, Herzberg, Alderfer, Vroom y Porter-Lawler.

Teoría	Autores	Breve descripción
•De los instintos	Morris, Parker	Primera aproximación científica hacia la conducta humana S. XIX. El instinto, tanto el innato como el adquirido es considerado el motor de la conducta. Las condiciones ambientales deben ayudar a satisfacer los instintos.
•Psicodinámica	Sigmund Freud	El ser humano es considerado un <i>sistema</i> energético que se expresa a través de la conducta que debe ser adecuadamente canalizada. Distingue entre los instintos de vida y los de muerte que pueden ser expresados, bloqueados o combinados.
•Neofreudianas	Adler	Valora más los factores sociales que los instintos. Postula que el ser humano tiende a autorrealizarse y superarse constantemente porque percibe sus propias limitantes naturales; entonces desarrolla capacidades de organizar, pensar, sentir.
	Hartmann	Existe una motivación <i>instintiva</i> y otra consciente que busca la realización personal a través de la afirmación personal buscando riqueza, prestigio, etc.
•Afectividad	Young	La <i>motivación radica en los afectos</i> , el comportamiento tiende a lograr estima.
•Disparidad		El individuo busca con su conducta <i>alcanzar las condiciones "ideales"</i> y la disparidad entre su estado actual y el ideal lo motivan a actuar para equilibrarse.
•Reducción de la tensión		El ser humano es <i>producto de la sociedad en que vive</i> . La personalidad se conforma por distintas variables sociales y la conducta busca la relajación en contraposición de la angustia derivada de las amenazas a la propia existencia.
•Contradicción	Erich Fromm	El ser humano tiene una <i>naturaleza</i> doble: <i>natural</i> y <i>cultural</i> , lo que origina una contradicción entre la búsqueda natural de seguridad y la exigencia cultural de libertad individual. Distingue entre necesidades fisiológicas y existenciales.
•Integración		La conducta está orientada a superar el conflicto entre las necesidades de relación con los demás y las de defensa frente a los demás, que incluye la independencia (alejarse de los demás) y el poder (influir sobre ellos).
•Equilibrio		En el ser humano existe una tensión que lo lleva a buscar <i>equilibrio fisiológico</i> , que implica satisfacer necesidades y <i>equilibrio social</i> , que implica adaptación con el medio.
•Disonancia cognoscitiva	Festinger	El individuo busca reducir la disonancia entre conocimientos que existen simultáneamente en él. Cuando recibes información distinta a la de las propias ideas surge la disonancia y el individuo trata de reducir la distancia entre ambas ideas, ya sea cediendo o acomodando su posición, o a la inversa.
•Autorrealización		Las personas no sólo buscan compensar desequilibrios o satisfacer necesidades básicas, sino hacer algo que trascienda, construyendo su propia identidad.
•Necesidades aprendidas		Las necesidades se aprenden al interactuar socialmente. En este sentido las tres necesidades más importantes son las de éxito, afiliación y poder.
•Dinámica de campo	Kurt Lewin	La motivación no depende sólo de los incentivos, sino de una situación total (campo) y de las interacciones dinámicas entre las partes que la componen.

Figura 3.5. Teorías de la motivación.

3.4.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Postulada por el psicólogo Abraham Maslow, es la más conocida de las teorías de motivación. Considera que la motivación surge del deseo por satisfacer una necesidad y clasifica las necesidades en cinco estratos a través de los cuáles los individuos se van desplazando a medida que van satisfaciendo las anteriores. Los tipos de necesidades identificados por Maslow son los siguientes:


Figura 3.6. Jerarquía de las necesidades de Maslow.²⁰

²⁰ Op. cit. Robbins, Stephen. p. 118.

• **Necesidades fisiológicas.** Deseos básicos e inherentes a cualquier persona, como la alimentación, vestido o habitación. Ocupan el primer nivel jerárquico porque son básicas y esenciales para sobrevivir.

• **Necesidades de seguridad.** Son los deseos de protección, estabilidad, salud y en general estar libre de cualquier daño físico o emocional. Un individuo inseguro no podrá desarrollar todo su potencial.

• **Necesidades de asociación.** Incluye los afectos, la aceptación y el sentido de pertenencia a los diferentes grupos sociales en los que interactúa, así como el sentido de amistad y amor. Facilitan el trabajo en equipo.

• **Necesidades de estima.** Incluye aspectos internos y externos como el respeto por uno mismo, la sensación de logro individual, el logro de reconocimiento, la atención de los demás y el alcance de un determinado estatus.

• **Necesidades de autorrealización.** Es el impulso por desarrollar todo el potencial individual. Una persona autorrealizada tiene una mejor actitud ante la vida porque se acepta y acepta a los demás.

La teoría de Maslow descansa en cuatro postulados básicos:²¹

1. Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Al satisfacer una necesidad surge otra de inmediato. Entonces, siempre estamos en la búsqueda por satisfacer una necesidad mayor.

2. Generalmente, varias necesidades fluyen al mismo tiempo e inciden en el comportamiento individual.

3. Las necesidades de nivel inferior se deben satisfacer antes de las de nivel superior.

4. Los medios para satisfacer necesidades de nivel superior son más diversos y dependen de cada persona.

²¹ Soto, Eduardo. *Op. cit.* p. 118.

3.4.1.2. Teoría de la motivación e higiene

Desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, quién intentó averiguar qué era lo que la gente esperaba de su puesto. Encontró que las respuestas que la gente daba cuando estaba a gusto con su trabajo eran muy distintas a las que presentaba cuando estaba insatisfecha, por lo que postuló que la satisfacción y la insatisfacción eran producto de experiencias distintas.

Esto implica que cuando un trabajador está satisfecho con las condiciones laborales no necesariamente se encuentra motivado. Como resultado de lo anterior, se plantean dos tipos de factores: los de motivación y los de higiene.

1. **Factores de motivación.** Son las características del puesto a desempeñar, como son los retos, oportunidades, interés del trabajo o el reconocimiento. Si existen, el trabajo se vuelve satisfactorio y el trabajador se encuentra motivado.

2. **Factores de higiene.** Son los que, *cuando no existen*, provocan insatisfacción, ejemplos de ellos son las condiciones de trabajo, las políticas, el tipo de supervisión, el salario o las prestaciones. Son condiciones generales que deben satisfacer al empleado para que con el uso de factores de motivación adecuados, dirija su conducta hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Según Herzberg, para mantener motivada a la gente se deben proporcionar adecuados factores de higiene y enfatizar los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad de crecimiento.

3.4.1.3. Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)

Clayton Alderfer propuso una teoría de las necesidades diferente a la de Maslow. Describe tres necesidades básicas: de existencia, de relación y de crecimiento (ver figura 3.7).

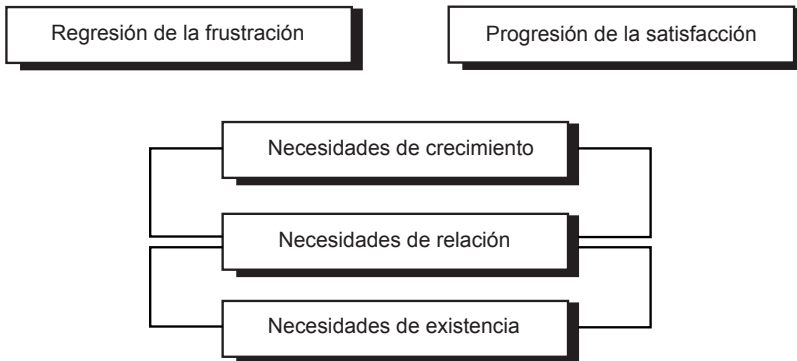


Figura 3.7. Modelo ERC de motivación.²²

Frustración es la tensión psicológica derivada de la imposibilidad de que su conducta lleve a una persona a lograr una meta u objetivo.

Las necesidades de *existencia* implican el bienestar material y físico, las de *relación* están ligadas a la interacción personal con otras personas y las de *crecimiento* son los deseos de alcanzar el desarrollo personal a través de la creatividad y la realización individual. Su mayor contribución no sólo ha sido que propone la progresión de una necesidad inferior a una superior, sino que supone la regresión a la *frustración*. Esto significa que cuando una persona se ve impedida de lograr satisfacer una necesidad superior, vuelven a imponerse sobre ella las necesidades de nivel inferior. Si un profesionista recién egresado obtiene un empleo en dónde sólo archiva documentos y hace reportes simples, probablemente buscará establecer relaciones con sus compañeros o se enfocará en la retribución monetaria, porque su empleo no le permite desarrollarse; es muy probable que esa situación lo conduzca a mediano plazo a buscar otro empleo donde sus oportunidades de crecimiento puedan verse satisfechas.

3.4.1.4. Teoría VIE

Es una teoría derivada de la corriente de la intencionalidad o de las *expectativas*, cuyos modelos distinguen entre la *conducta intencional* derivada de la previsión de lo que puede ocurrir al actuar de determinada manera y de la *conducta impulsiva*, que

²² Soto, Eduardo. *Op. cit.* p.121.

es reactiva y de orden inferior. En este sentido, para los investigadores que siguen esta corriente de pensamiento, la conducta sólo es un instrumento para la consecución de una meta específica y el valor de la meta es lo que motiva al individuo.

La teoría VIE fue desarrollada por Víctor Vroom y se desarrolla sobre tres conceptos:

- **Valencia.** Que es el valor asignado al objetivo personal o al resultado que se puede obtener.
- **Instrumentalidad.** Que es la probabilidad real de que se obtenga el resultado esperado. Este resultado esperado se traduce como un beneficio personal que es consecuencia de un rendimiento adecuado producido por un esfuerzo considerable.
- **Expectativa.** Es la probabilidad de que un determinado nivel de esfuerzo conduzca al logro de los objetivos (traducido en un rendimiento adecuado), que nos lleven posteriormente a obtener el resultado o beneficio deseado.

Según esta teoría, una persona tendrá un desempeño laboral adecuado si considera probable que su esfuerzo lo lleve a obtener un adecuado rendimiento y si percibe que este lo conducirá a obtener un beneficio laboral que valora y considera atractivo.

3.4.1.5. Teoría de expectativa o circulación

Los investigadores Porter y Lawler expusieron una teoría que explica la relación existente entre el rendimiento laboral y la satisfacción en el trabajo. Su modelo, ilustrado en la figura 3.8, muestra cómo el esfuerzo del empleado está determinado por el valor que le da a la retribución esperada y por la probabilidad de obtener esa retribución; si el empleado tiene las aptitudes y rasgos necesarios y además sabe lo que debe hacer, lo conducirá a un determinado nivel de desempeño que lo llevará a obtener retribuciones intrínsecas (como la satisfacción y el desarrollo personal) y extrínsecas (como el reconocimiento y el estatus). Por último, si el trabajador considera que la retribución fue equivalente a su nivel de esfuerzo se sentirá satisfecho.

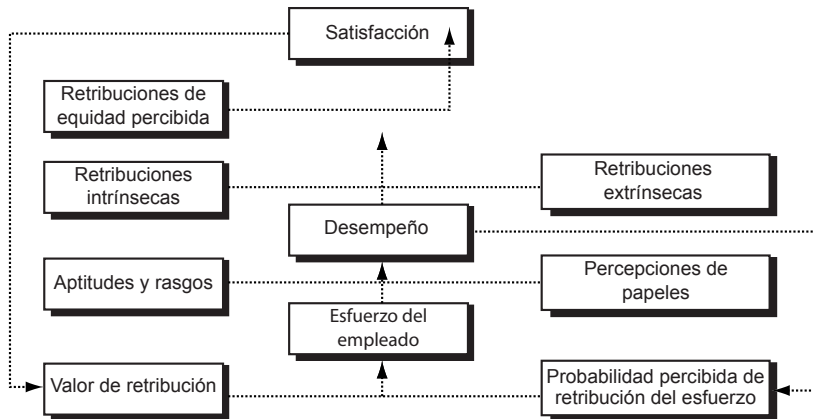


Figura 3.8. Modelo de la expectativa de Porter-Lawler.²³

Ejercicio 3

1. De acuerdo a la figura 3.3, define con tus propias palabras el concepto de motivación.

2. El impulso hacia alcanzar metas corresponde a la motivación:

- a) De logro.
- b) Afiliativa.
- c) Hacia la competencia.
- d) Por el poder.

3. Las teorías motivacionales explican, desde diferentes perspectivas, cómo funciona el _____ y cómo los administradores pueden _____ y dirigir la _____ de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos _____ y _____.

²³ Soto, Eduardo. *Op. cit.* p. 108.

4. La Teoría de las expectativas desarrollada por Herzberg involucra los conceptos de valencia, instrumentalidad y expectativa.

Verdadero ()

Falso ()

3.5. Prácticas motivacionales y su relación con el comportamiento organizacional

Existen diversas técnicas de administración en las que se toma como base la motivación y que se aplican en las empresas con éxito. En este inciso vamos a analizar los más utilizados: La administración por Objetivos, el Modelo de Comportamiento Organizacional descrito por Stephen Robbins y diversos programas de involucramiento del empleado, como la administración participativa y los círculos de calidad.

3.5.1. Administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) fue planteada por primera vez en 1954 por Peter Drucker, uno de los más prolíficos escritores acerca de la administración, en su libro *Practice of management*. Su base primordial es la fijación de metas específicas para todos y cada uno de los miembros de la organización, siempre en consonancia con las metas estratégicas y globales de la empresa.

La Administración Por Objetivos (APO) es un “conjunto formal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas comunes por parte de los administradores y sus colaboradores.”²⁴ Otorga importancia fundamental a la retroalimentación sobre el desempeño obtenido por cada empleado en su trabajo, la cual debe ser continua y completa, enfatizando el avance en el logro de las metas y provocando el autocontrol, así como la corrección de los errores por parte de los empleados.

¿Qué es la APO?

La APO explica el proceso mediante el cual los objetivos caen en cascada a través de los diversos niveles de la organización; en este sentido, tenemos a nivel estratégico

²⁴ Stoner/Freeman. *Administración*. México, Prentice-Hall, 1994. p. 247.

y global los objetivos organizacionales, luego a nivel división o unidad de negocio los objetivos divisionales; después, a nivel departamento o área funcional los objetivos departamentales y por último los objetivos individuales para cada uno de los colaboradores de la empresa.

Los objetivos son el punto central de la planeación y ésta es la base de todo trabajo administrativo; incluso podemos afirmar que sin planeación no hay administración, ya que el trabajo de organizar, dirigir y controlar no tiene sentido si no hay planes estructurados previamente que le den sentido y planteen metas al esfuerzo conjunto.

Enfocándonos en el tema de comportamiento individual y motivación, la APO se vincula directamente con la teoría de la fijación de metas de Gene Broadwater, quien afirma que las metas difíciles dan como resultado un mayor nivel de desempeño que las metas fáciles y que la retroalimentación del desempeño conduce a una mejora continua de los resultados. Esto implica que si queremos altos niveles de desempeño debemos plantear metas altas y difíciles de lograr; en la práctica debemos ser cuidadosos de no plantear metas francamente inalcanzables que desmotiven a los empleados.

La diferencia entre la APO y la teoría de fijación de metas consiste en el grado de participación del empleado; mientras que en la APO se postula que el empleado debe participar activamente en la definición de sus propios objetivos, en la teoría de fijación de metas se establece que los jefes pueden asignar las metas de sus subordinados siempre y cuando lo hagan periódicamente.

En la práctica organizacional, la participación del empleado conduce a mejores resultados porque los hace más responsables y las metas definidas en conjunto los involucra con el resultado esperado, los compromete, pues la “imposición” venida del jefe desaparece para dar lugar a una *vinculación* real del trabajo y el esfuerzo del trabajador con los resultados organizacionales. Esto resulta más motivante para los trabajadores que cualquier discurso de los mandos superiores.

3.5.2. Modelo del comportamiento organizacional

Otra práctica motivacional es el Modelo de Comportamiento Organizacional (MCO), que modifica el comportamiento a través de los pasos ilustrados en la figura 3.9.

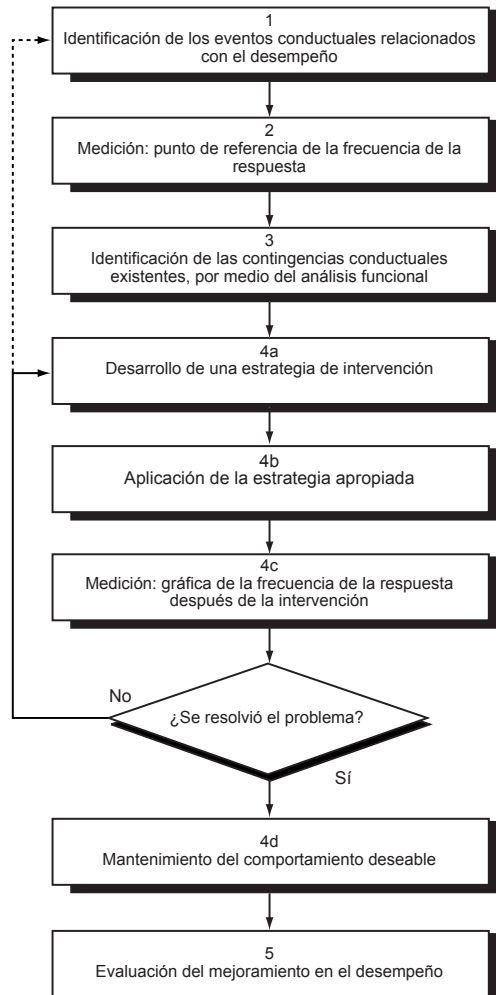


Figura 3.9. Pasos en el modelo del comportamiento organizacional.²⁵

El MCO es un programa en el que “los administradores identifican comportamientos del empleado relacionados con el desempeño y posteriormente implantan una estrategia de intervención que fortalece

¿Qué es el Modelo del Comportamiento Organizacional (MCO)?

²⁵ Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 256.

los comportamientos deseables para el desempeño y debilitan los indeseables.”²⁶
A través de él se pretende administrar el comportamiento organizacional.

Como podemos apreciar en la figura 3.9, el MCO sigue una metodología de cinco pasos para la solución de problemas en la organización:

- | | |
|--|---|
| <hr/> <p>Las áreas de desempeño clave son las actividades laborales que inciden en mayor medida en los resultados obtenidos por el trabajador.</p> <hr/> | <p>1. <i>Identificación de las conductas asociadas al desempeño.</i> No todo lo que hace el empleado tiene igual incidencia en su desempeño, debemos encontrar las <i>áreas de desempeño clave</i> de cada trabajador y enfatizar su aplicación y control. Aproximadamente el 20% de las actividades que realiza un trabajador producen el 80% de sus resultados; cuando el trabajador tiene claro cuáles actividades representan ese 20% se enfoca de inmediato a ellas e incrementa sus resultados. Esto no significa que deje de hacer lo demás, sino que prioriza sus actividades y enfoca mejor su esfuerzo, utilizando eficazmente su tiempo laboral.</p> |
| <hr/> <p>Los indicadores de desempeño son unidades de medida que generan estándares para verificar el nivel de desempeño de los trabajadores.</p> <hr/> | <p>2. <i>Medición.</i> Requiere del uso de indicadores de desempeño. Si establecemos indicadores adecuados podremos obtener mediciones significativas comparando lo esperado con lo real y esto permite establecer actividades correctivas.</p> |
3. *Análisis de las consecuencias del desempeño.* Se estudian las contingencias que provocan el comportamiento (detonantes de la conducta) y las consecuencias de ese comportamiento. Este análisis es importante para entender las causas de las conductas y por qué se mantienen o eliminan.
4. *Desarrollo e implantación de la estrategia de intervención.* Encaminada a fortalecer los comportamientos deseados y eliminar los negativos. La implantación requiere el involucramiento total del personal, que se puede lograr asignando recompensas adecuadas para los comportamientos adecuados y castigos o sanciones pertinentes para los indeseados. Se debe medir la respuesta comparando los indicadores con el desempeño real y, si el problema está resuelto, asegurarse de que el comportamiento

²⁶ *Ibid.*

deseable se mantenga (o el indeseable se extinga). Si no se resuelve el problema, se debe desarrollar una nueva estrategia.

5. *Evaluación del mejoramiento del desempeño.* Consiste en verificar que el cambio conductual sea permanente. Para ello se debe persistir en la estrategia adecuada y, eventualmente fortalecerla o mejorarla, ya sea a través de su aplicación o de la modificación de recompensas y castigos.

3.5.3. Programas de involucramiento

Dentro de las técnicas administrativas que generan mejores y más permanentes resultados en la administración del comportamiento organizacional y mejora del nivel de desempeño de los empleados, los programas de involucramiento ocupan un lugar preponderante.

Programa de involucramiento es el nombre genérico con el que se denomina a las diversas técnicas que aplican un “proceso participativo de la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito organizacional.”²⁷

¿Qué es un programa de involucramiento?

Involucrar a los empleados otorga diversas ventajas a las organizaciones, entre las que destacan un mayor compromiso con la organización y un mayor grado de responsabilidad sobre el trabajo desarrollado. Cuando el involucramiento es efectivo se obtiene un mayor nivel de eficacia y los resultados positivos se incrementan, pero se debe tener cuidado de cumplir todo lo que se ofrece a los empleados, especialmente en lo que respecta a la aplicación de sus ideas, el autocontrol y el otorgamiento de bonos.

De nada sirve a los administradores aplicar programas de involucramiento si al final no cumplen lo ofrecido, no toman en cuenta las aportaciones de los trabajadores, los supervisan muy estrechamente y no les dan los premios o bonos prometidos por un alto desempeño, sobre todo porque los trabajadores se volverán desconfiados y nunca más serán efectivas las técnicas de involucramiento en esa empresa.

²⁷ Robbins, Stephen. *Op. cit.* p. 259.

Algunos de los programas de involucramiento más utilizados en la práctica son: la administración participativa, la participación representativa, los círculos de calidad, los planes de otorgamiento de acciones a los empleados, los pagos variables por pieza, de utilidades, de participación de ahorros y por habilidades.

1. *Administración participativa.* Supone la toma de decisiones conjunta entre los empleados y sus superiores, por lo que comparten el poder. Esto suena muy bien, pero en la práctica debemos considerar que no todas las organizaciones ni todos los empleados pueden aplicar un programa de administración participativa, principalmente, porque no todas las organizaciones cuentan con el tiempo adecuado para que la participación aflore en condiciones adecuadas, ni con empleados capaces intelectual y técnicamente.

Los administradores que van a aplicar un programa de este tipo en su empresa deben ser cuidadosos de generar previamente las condiciones adecuadas para su desarrollo. Una vez logrado esto, la administración participativa es una excelente ayuda para incrementar los niveles de desempeño, ya que los empleados son los que mejor conocen sus puestos de trabajo e involucrarlos hace que participen quienes más saben sobre la operación de cada puesto. Lo más importante es que la participación aumenta el compromiso de los empleados con las decisiones y convierte sus puestos de trabajo en más interesantes y significativos.

2. *Participación representativa.* Esta técnica es muy poco utilizada en México, e incluso en los Estados Unidos, pero resulta interesante la forma como es aplicada en algunos países europeos. Conlleva la formación de un **consejo de trabajo**, que son grupos de empleados electos por sus compañeros y son consultados por la administración cuando van a tomar decisiones que afectan al personal de la empresa. En realidad, su poca utilización deriva de la poca evidencia encontrada respecto al incremento en la motivación general de los empleados derivada de su aplicación. Quienes formen parte del consejo estarán naturalmente motivados, pero quienes no estén en él difícilmente incrementarán sus niveles de esfuerzo y/o desempeño.

3. *Círculos de Calidad (CC).* Es una técnica que ha sido muy empleada desde la década de los ochenta y que aún sigue vigente por su fácil aplicación y su contribución evidente al incremento del nivel de productividad. Los círculos de calidad requieren de un alto nivel de involucramiento de los empleados.

Los círculos de calidad son equipos de trabajo formados por un máximo de diez empleados de todos los niveles jerárquicos que están involucrados con un problema o situación que requiere ser analizada y/o resuelta, así como el estudio de mejora continua.

Es necesaria una capacitación previa y constante para todos los miembros de los CC con objeto de que desarrollen, sobre todo, habilidades de comunicación y un efectivo análisis y solución de problemas.

Los equipos se reúnen con regularidad dentro de la jornada laboral para analizar problemas de calidad, sus causas y efectos, sus posibles soluciones y para el diseño de estrategias de mejora continua. La organización, por medio de los administradores, se reserva la decisión de la implantación de las recomendaciones de los círculos, aunque por lo general se trata de problemas en los que los miembros del círculo de calidad están involucrados y sus aportaciones son casi siempre efectivas.

4. *Planes de otorgamiento de acciones a los empleados.* Implica el otorgamiento de acciones a los empleados con mejores niveles de desempeño dentro de la organización. Se otorgan como una prestación adicional y derivan en un involucramiento mayor de los empleados con la empresa de la cual son dueños en un pequeño porcentaje.

Los empleados reciben acciones y eso los convierte en socios de los accionistas mayoritarios. Esto tiene una repercusión psicológica positiva, pero para que se refleje verdaderamente en un incremento de la motivación se requiere que los empleados se asuman como accionistas y se involucren en los resultados del negocio y además aporten ideas para mejorar los resultados operativos. Muchas empresas globales han implantado estos planes de otorgamiento de acciones, aunque la mayoría de las veces son sólo para directores o gerentes y son usados como una forma de retener a los mejores empleados dentro de la organización.

5. *Pagos variables por pieza.* En este tipo de pagos variables el empleado recibe una suma fija por cada unidad de producción terminada. Es recomendable utilizarlo en los casos en los que el trabajador tiene un sueldo base; *el pago variable podría ser en forma de bonificación*, ya que cuando se le paga sólo por lo que produce es un sistema de pago a destajo puro (no existe motivación alguna y puede haber poco involucramiento en las metas de la organización).

6. *Participación de utilidades*. Es un programa a nivel de toda la organización. Consiste en distribuir compensaciones basadas en alguna fórmula establecida, diseñada alrededor de las utilidades que se generan en la empresa.

7. *Participación de los ahorros*. Es un plan de incentivos en el que el mejoramiento de la productividad del grupo determina la cantidad total de dinero que se asigna.

8. *Planes de pago basado en habilidades*. La capacidad del trabajador determina el pago, éste se basa en el número de habilidades o en el número de puestos que puede desempeñar.

¿Cómo se vinculan los programas de involucramiento con las teorías de la motivación?

El involucramiento de los empleados se ha apoyado en varias de las teorías de la motivación. Por ejemplo, la teoría Y es compatible con la administración participativa; la teoría de la motivación e higiene con los programas de involucramiento del empleado pueden proporcionar a los

empleados motivaciones intrínsecas mediante el incremento de las oportunidades para el crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo. De manera similar, la oportunidad para tomar e implantar decisiones, y después verificar su funcionamiento, ayuda a satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mayor autoestima (el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC).

Ejercicio 4

1. La APO es un conjunto informal de procedimientos que establecen y revisan el progreso hacia las metas particulares por parte de los administradores y sus jefes.

Verdadero ()

Falso ()

2. Son las actividades laborales que inciden en mayor medida en los resultados obtenidos por el trabajador

- a) Indicadores de desempeño.
- b) Áreas de desempeño clave.
- c) Conductas asociadas.
- d) Consecuencias del desempeño.

3. Involucrar a los empleados otorga diversas ventajas a las organizaciones, entre las que destacan un mayor compromiso con la organización y un mayor grado de responsabilidad sobre el trabajo desarrollado.

Verdadero ()

Falso ()

4. Conlleva la formación de un consejo de trabajo:

- a) Administración participativa.
- b) Participación representativa.
- c) Círculos de calidad.
- d) Otorgamiento de acciones.

5. Los programas de involucramiento de los empleados les puede proporcionar motivación intrínseca mediante el incremento de oportunidades para el crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo.

Verdadero ()

Falso ()

Resumen

En esta unidad hemos estudiado que el aprendizaje es el cambio de comportamiento, resultado de la experiencia y que los individuos están en continuo aprendizaje, cambiando su entorno y estructurando nuevas relaciones sociales. El aprendizaje ocurre por un proceso que incluye: la maduración, experiencia, interacción, retención y ejecución. Para ser eficaz, el proceso requiere la experiencia práctica o la observación directa

También analizamos algunas de las teorías de aprendizaje más trascendentes, como son el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante, el aprendizaje social, el aprendizaje emocional y el aprendizaje inteligente.

Una herramienta administrativa comúnmente utilizada es el modelado del comportamiento, en el cual el comportamiento se modela por medio del reforzamiento específico para cada conducta, pudiendo llevarse a cabo mediante el reforzamiento positivo, el negativo, la sanción y la extinción. Los programas de reforzamiento pueden ser continuos o intermitentes.

Definimos al comportamiento como la manera en que actúa un individuo en un grupo, bajo ciertas condiciones.

Otro concepto estudiado es la de motivación, que definimos como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual; además, definimos los cuatro factores de la motivación: de logro, afiliación, competencia y poder. Además se expusieron las teorías motivacionales.

Para finalizar, presentamos algunas prácticas motivacionales de mayor difusión en las organizaciones: la APO, los modelos del comportamiento organizacional y los programas de involucramiento, que sin lugar a dudas han permitido adentrarse en la administración del comportamiento organizacional, como un medio para conseguir mejores resultados en las empresas.

Actividades recomendadas

1. Entrevista a una persona que trabaje como gerente o director de recursos humanos. Indaga sobre la manera como utilizan en la empresa donde labora el modelado del comportamiento, el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, la extinción y el castigo. Escribe tus conclusiones y coméntalas con tus compañeros.

2. Selecciona las tres teorías que más te llamen la atención de las que están en la figura 3.5, página 131. Busca en Internet información detallada acerca de ellas. Forma equipos, intercambia la información que obtuvieron y elaboren sus conclusiones acerca de las teorías investigadas.

3. Reflexiona acerca de la forma como se aplican las teorías de motivación en tu vida personal. Comenta con tus compañeros acerca de la forma como te motivas para realizar las actividades importantes y cuál de las teorías expuestas en este libro te parece más efectiva de acuerdo a tus propias experiencias personales.

4. Busca en libros de comportamiento organizacional o en Internet algún modelo de comportamiento organizacional diferente al expuesto en este libro. Estúdialo y explícalo a tus compañeros.

5. Investiga con cinco personas que desarrollen algún puesto administrativo en su trabajo si en las empresas donde laboran utilizan algún programa de involucramiento y cómo lo llevan a cabo. Comenta tus conclusiones con tus compañeros.

6. Investiga que perfil profesional debe poseer el responsable del desarrollo organizacional en una organización.

Autoevaluación

1. El comportamiento es la manera como actúa un individuo dentro de un grupo y bajo ciertas condiciones.

Verdadero ()

Falso ()

2. Son elementos del proceso de aprendizaje:

- a) Maduración, comportamiento, experiencia, retención y ejecución.
- b) Maduración, experiencia, conducta, retención y ejecución.
- c) Maduración, experiencia, interacción, retención y ejecución.
- d) Maduración, experiencia, interacción, retención y conducta.

3. La interacción es la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más personas o grupos, es la base de la experiencia y puede ser:

- a) Dinámica, bidireccional, social, conformadora del individuo, conformadora de la especie.
- b) Dinámica, bidireccional, grupal, conformadora del individuo, conformadora de la especie.
- c) Dinámica, direccional, social, conformadora del individuo, conformadora de la especie.
- d) Dinámica, bidireccional, social, conformadora del individuo, conformadora del grupo.

4. Son elementos del condicionamiento clásico:

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.

5. Según los estudios de Pavlov, aprender una respuesta condicionada involucra la construcción de una diferencia entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado.

Verdadero ()

Falso ()

6. El condicionamiento clásico es pasivo, ya que reaccionamos porque algo sucede.

Verdadero ()

Falso ()

7. Cuando hablamos que del comportamiento deseado voluntario lleva a una recompensa o evita una sanción, nos referimos a:

- a) Condicionamiento clásico.
- b) Condicionamiento operante.
- c) Aprendizaje social.
- d) Aprendizaje emocional.

8. Explica con tus propias palabras cuáles son los fundamentos de las siguientes teorías:

- a) Aprendizaje social.
- b) Condicionamiento operante.
- c) Aprendizaje emocional.
- d) Condicionamiento clásico.

9. Según la teoría del aprendizaje _____, podemos aprender por _____ o por experiencia directa; no sólo aprendemos por lo que nos pasa a nosotros sino por lo que _____ o, incluso, por los _____ que tenemos respecto a lo que les ha ocurrido a _____.

10. Explique brevemente el proceso de aprendizaje ilustrado en la figura 3.1.

11. El aprendizaje emocional que permite que nuestras habilidades racionales interactúen con las emocionales, mejorando nuestra capacidad de relacionarnos y de trabajar en equipo, fue desarrollada por Burrhus Frederic Skinner.

Verdadero ()

Falso ()

12. La capacidad que se refiere a entender que las personas no sólo actúan a partir de su raciocinio, sino que también se comportan de acuerdo a sus emociones, es la capacidad para:

- a) Comprender las emociones.
- b) Expresarlas de una manera productiva.
- c) Captar las emociones de los demás y sentir empatía respecto a ellas.
- d) Proyectar lo que sentimos en otros.

13. El aprendizaje inteligente se logra a través del _____ del sistema cerebral, creando nuestro _____ y no limitándonos a _____ creados por otros.

14. Explica brevemente a que se refiere el modelado del comportamiento.

15. Explica en que consiste el reforzamiento positivo y el reforzamiento negativo.

16. La extinción se define como la provocación de una consecuencia desagradable que desalienta una conducta indeseable.

Verdadero () Falso ()

17. El reforzamiento parcial o intermitente se presenta cuando sólo son reforzadas algunas de las conductas deseadas.

Verdadero () Falso ()

18. La teoría VIE fue propuesta por Víctor Vroom y está desarrollada sobre tres conceptos:

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.

19. Explique brevemente los pasos del modelo del comportamiento organizacional ilustrado en la figura 3.9.

20. ¿Qué es el modelo del comportamiento organizacional (MCO)?

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. Aprender es una actividad inherente al ser humano. Desde tiempos inmemoriales, cuando las tribus nómadas de la prehistoria se enfrentaban a los fenómenos naturales y a los animales con los que compartían su hábitat, aprendían, sobre la marcha, una serie de cosas referentes por ejemplo, a la recolección de frutos y su posterior siembra, a la caza de animales para comer y obtener pieles para protegerse del frío y, sobre todo, a construir herramientas que fueron incrementando paulatinamente su habilidad para manejar el entorno y proyectaron el desarrollo futuro de la humanidad.
2. b)
3. El condicionamiento clásico fue desarrollado por Iván Petróvich Pavlov y sus elementos son:
 - a) Estímulo no condicionado.
 - b) Respuesta no condicionada.
 - c) Estímulo condicionado.
 - d) Respuesta condicionada.
4. Verdadero.
5. d)
6. a)
7. Verdadero.

Ej. 2

1. Verdadero.
2. Falso.
3. Verdadero.
4. La continua supervisión del comportamiento de los empleados.
5. b)

Ej. 3

1. Abierta.
2. a)
3. Las teorías motivacionales explican, desde diferentes perspectivas, cómo funciona el proceso de motivación y cómo los administradores pueden *activar y dirigir la conducta* de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales y personales.
4. Falso.

Ej. 4

1. Falso.
2. b)
3. Verdadero.
4. b)
5. Verdadero.

Respuestas a la autoevaluación

1. Verdadero.
2. c)
3. a)
4. Los elementos del condicionamiento clásico son:
 - a) El estímulo no condicionado.
 - b) La respuesta no condicionada .
 - c) El estímulo condicionado.
 - d) La respuesta condicionada.
5. Falso.
6. Verdadero.
7. b)
8. Abierta.
9. Según la teoría del aprendizaje social podemos aprender por observación o por experiencia directa; no sólo aprendemos por lo que nos pasa a nosotros sino por lo que vemos o, incluso, por los informes que tenemos respecto a lo que les ha ocurrido a otros.
10. Abierta.
11. Falso.
12. a)
13. El aprendizaje inteligente se logra a través del manejo consciente del sistema cerebral, creando nuestro futuro y no limitándonos a repetir los patrones creados por otros.
14. Abierta.
15. Abierta.
16. Falso.
17. Verdadero.
18. Valencia, Instrumentalidad y Expectativa.
19. Abierta.
20. El MCO es un programa en el que los administradores identifican comportamientos del empleado relacionados con el desempeño y después implantan una estrategia de intervención que fortalece los comportamientos deseables para el desempeño y debilitan los indeseables.

Bibliografía

- Davis, Keith y Newstrom,
Comportamiento humano en el trabajo,
México, McGrawHill, 2001.
- Goleman, Daniel,
La inteligencia emocional en la empresa,
España, Vergara, 1999.
- Lobo Sierra Aling y colaboradores,
Empatía,
Colombia, 2000.
<http://www.udec.cl~clbustos/apisque/soci/empatia.html>
- Robbins, Stephen P.,
Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica,
México, Prentice-Hall, 1996.
- Soto, Eduardo,
Comportamiento organizacional,
México, 2001.
- Stoner/Freeman,
Administración,
México, Prentice-Hall, 1994.